

# 2021年度決算

2022年5月10日  
住友商事株式会社

## 将来情報に関するご注意

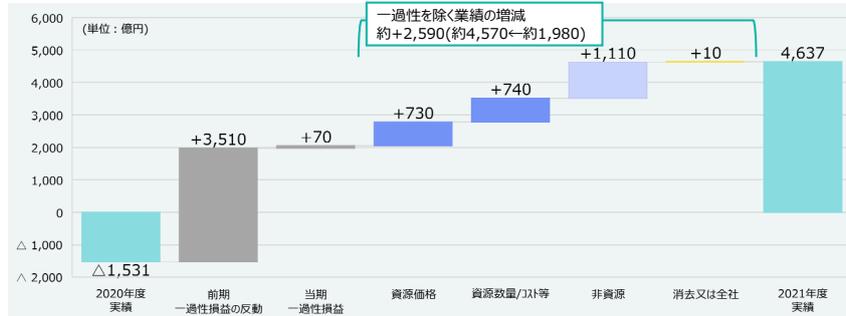
本資料には、当社の中期経営計画等についての様々な経営目標及びその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が中期経営計画を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標であります。これらの経営目標及びその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想並びに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四半の状況等により変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

 Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

# 1. 2021年度 実績 (当期利益又は損失)

(単位:億円)	2020年度 実績 ①	第1四半期 単独	第2四半期 単独	第3四半期 単独	第4四半期 単独	2021年度 実績 ②	前期比 ②-①
<b>当期利益又は損失 (△)</b>	<b>△1,531</b>	<b>1,073</b>	<b>1,337</b>	<b>941</b>	<b>1,286</b>	<b>4,637</b>	<b>+6,168</b>
一過性損益	約 △3,510	約 +140	約 +30	約 △70	約 △30	約 +70	約 +3,580
<b>一過性を除く業績</b>	<b>約 1,980</b>	<b>約 930</b>	<b>約 1,310</b>	<b>約 1,010</b>	<b>約 1,320</b>	<b>約 4,570</b>	<b>約 +2,590</b>
内、資源ビジネス +1	130	220	530	320	530	1,600	+1,470
内、非資源ビジネス +2	1,770	680	700	720	780	2,880	+1,110
内、消去又は全社	80	30	80	△30	10	90	+10



\*1. 一過性を除く業績の内、資源ビジネスは「資源第一本部」「資源第二本部」「エネルギー本部」の合計です。  
 \*2. 非資源ビジネスは全社計から「資源ビジネス」と「消去又は全社」を差し引いて算出しております。  
 \*3. 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度 実績の一過性を除く業績の内訳を組み替えて表示しております。

## < 2021年度 実績(前期比) >

- 【一過性損益概要】
- ✓ 前期 マダガスカルニッケル事業など複数案件で減損損失などの一過性損失の計上あり
  - ✓ 当期 チリ銅・モリブデン鉱山事業会社 (Sierra Gorda) 売却益 (+370億円)
  - ✓ 当期 資源エネルギー上流事業 保険金受領 (+270億円)
  - ✓ 当期 ロシア・ウクライナ関連一過性損失 (△580億円) (内、三井住友ファイナンス&リースにおける航空機リース事業 (△500億円))
- 【一過性を除く業績概要】
- 資源ビジネス
    - ✓ 資源価格上昇により増益
    - ✓ マダガスカルニッケル事業 操業再開
  - 非資源ビジネス
    - ✓ 北米銅管事業 及び 自動車関連事業 回復
    - ✓ リース事業 収益改善
    - ✓ 不動産事業 大口案件の引渡あり

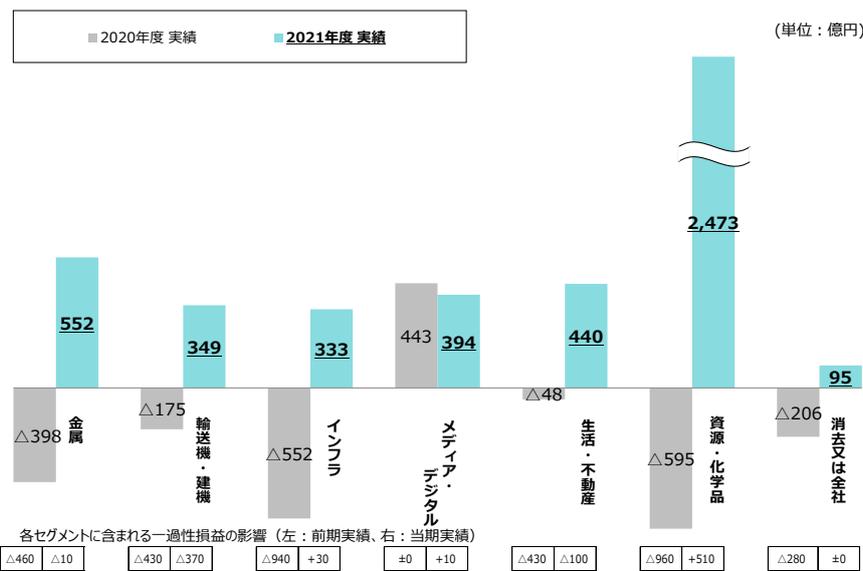
(参考) 主要指標	2020年度 実績	2021年度 実績
為替 (YEN/US\$)	106.10	112.39
金 TORF 6M(YEN)	NA	△0.03%
利 LIBOR 6M(US\$)	0.37%	0.34%
銅* (US\$/MT)	6,169	9,319
ニッケル (US\$/lb)	6.80	9.40
鉄鉱石* (US\$/MT)	109	160
原料炭 (US\$/MT)	118	313
原油(Brent)* (US\$/bbl)	42	71

市場情報に基づく、一般的な取引価格  
 \* 1-12月の商品価格を記載

2021年度の「当期利益」は、4,637億円となりました。  
 当第4四半期に、ロシア・ウクライナ情勢悪化の影響により、  
 航空機リース事業等で580億円の一過性損失を計上したものの、  
 世界的な経済活動の再開に伴う収益機会を着実に業績に取り込んだことに加え、  
 資源価格の上昇等も追い風となり、過去最高益での着地となりました。

中期経営計画 SHIFT 2023で掲げる諸施策の取り組みにより、  
 各ビジネスにおける収益力が確実に向上しているという手応えも感じております。

## 2. 2021年度 実績 (セグメント別 当期利益又は損失)



(2021年度 実績(前期比))  
【セグメント別業績概要 (一過性を除く業績)】

- **金属 約+490 (約560←約70)**
  - ✓ 海外スチールサービスセンター事業 回復
  - ✓ 北米鋼管事業 回復
- **輸送機・建機 約+460 (約720←約260)**
  - ✓ リース事業 収益改善
  - ✓ 自動車関連事業 回復
- **インフラ 約△80 (約310←約390)**
  - ✓ 電力EPC複数案件での工事終盤による進捗減
  - ✓ 海外発電事業 堅調も、欧州風況悪化の影響あり
  - ✓ 国内電力小売事業 電力卸売市場価格高騰の影響
- **メディア・デジタル 約△60 (約380←約440)**
  - ✓ 国内主要事業会社 堅調
  - ✓ 海外通信事業 減益
- **生活・不動産 約+150 (約540←約390)**
  - ✓ 欧米州青果事業 米国市況回復
  - ✓ 不動産事業 大口案件の引渡しあり
- **資源・化学品 約+1,600 (約1,960←約360)**
  - ✓ 資源価格上昇により増益
  - ✓ マダガスカルニッケル事業 操業再開
  - ✓ 化学品トレード・農業資材ビジネス 堅調

\* 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しております。

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

2

続いて、セグメント毎の業績を記載しています。

「メディア・デジタル」は、海外通信事業で、前期比減益となったものの、その他のセグメントは、前期に一過性損失を計上した反動もあり、軒並み大幅な増益となりました。

各セグメントの一過性を除く業績の概要は資料右側に記載のとおりです。

「金属」では、海外スチールサービスセンター事業が、「輸送機・建機」では、自動車関連事業が回復したこと等によりそれぞれ増益となったほか、「資源・化学品」においても資源価格上昇の影響に加え、化学品トレード・農業資材ビジネスが堅調に推移したことで大きな増益となりました。

### 3. 2021年度実績（キャッシュ・フロー／財政状態）

#### ● キャッシュ・フロー実績

(単位：億円)

	2020年度	2021年度
営業活動	+4,671	+1,941
投資活動	△1,201	+490
リース負債による支出	△626	△684
<b>フリーキャッシュ・フロー</b> (リース負債による支出Net後)	<b>+2,844</b>	<b>+1,747</b>
▽		
<キャッシュ・イン>		
基礎収益キャッシュ・フロー *1 (内、持分法投資先からの配当)	+1,308 ( +856)	+3,595 ( +1,140)
減価償却費 及び 無形資産償却費 (リース負債による支出Net後)	+1,083	+1,020
資産入替による回収	約 +1,100	約 +2,200
その他の資金移動	約 +2,000	約 △2,200
<キャッシュ・アウト>		
投融資実行	約 △2,600	約 △2,900

#### 〈 2021年度実績の概要 〉

- 基礎収益キャッシュ・フロー
  - ✓ コアビジネスが着実にキャッシュを創出
- 資産入替による回収
  - ✓ チリ銅・モリブデン鉱山事業会社 (Sierra Gorda) 売却
  - ✓ 国内外不動産案件 売却 等
- その他の資金移動
  - ✓ 運転資金の増加 等
- 投融資実行
  - ✓ エチオピア通信事業 参画
  - ✓ 中国下水処理事業 参画 等

#### ● 財政状態

2020年度末		2021年度末	
総資産 <b>8.1兆円</b>		総資産 <b>9.6兆円</b>	
流動資産 3.5兆円	その他の負債 2.6兆円	流動資産 4.6兆円	その他の負債 3.4兆円
非流動資産 4.6兆円	有利子負債*2 2.9兆円 (現預金Net後 2.3兆円)	非流動資産 4.9兆円	有利子負債*2 3.0兆円 (現預金Net後 2.3兆円)
	株主資本*3 2.5兆円		株主資本*3 3.2兆円
D/E Ratio(Net) : 0.9		D/E Ratio(Net) : 0.7	

#### 〈 2021年度実績の概要 〉

- 総資産 +15,022億円  
(80,800億円→95,822億円)
  - ✓ 円安の影響による増加 (約+4,400億円)
  - ✓ 営業資産の増加
  - ✓ 持分法投資の増加 等
- 株主資本 +6,699億円  
(25,280億円→31,978億円)
  - ✓ 当期利益の計上
  - ✓ 円安の影響による増加
  - ✓ 配当金の支払 等

	2020年度末	2021年度末
為替 (YEN/US\$)	110.71	122.39

◆ Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

\*1 基礎収益キャッシュ・フロー = (売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息収支+受取配当金)×(1-税率)+持分法投資先からの配当  
税率は2020年度は31%、2021年度は25%を使用しております。

\*2 有利子負債…社債及び借入金(流動・非流動)の合計 (リース負債は含まず)  
\*3 株主資本…資本の内、「親会社の所有者に帰属する持分合計」

© 2022 Sumitomo Corporation

3

次に、キャッシュ・フローについてご説明します。

資料上段をご覧ください。

「リース負債による支出」調整後フリーキャッシュ・フローの当期実績は1,747億円のキャッシュ・インとなりました。

主な内訳ですが、「基礎収益キャッシュ・フロー」は、コアビジネスが着実にキャッシュを創出したこと等により、3,595億円のキャッシュ・インとなりました。

続いて、「資産入替」では、チリ銅・モリブデン事業や国内外不動産案件の売却等により、2,200億円の資金を回収しております。

「その他の資金移動」は、取引が拡大したことにより運転資金が増加したことで、2,200億円のキャッシュ・アウトとなっております。

また、「投融資」は、エチオピア通信事業や中国下水事業への参画等の新規投資や、既存事業の追加・更新投資を含め、2,900億円のキャッシュ・アウトとなりました。

続いて、資料右側の財政状態についてですが、総資産は、前期末と比べ、1兆5,000億円増加し、9兆6,000億円となりました。

これは、円安の影響により約4,400億円増加したことに加え、為替の影響を除いても、取引の増加に伴い、営業債権や棚卸資産等の営業資産等が増加したことによるものです。

また、株主資本は、当期利益の計上に加え、為替の影響により、前期末と比べ、約7,000億円増加し、3兆2,000億円となりました。  
この結果、ネットDEレシオは0.7倍まで改善しています。

#### 4. 2022年度通期予想、2023・2024年度利益イメージ

(単位:億円)	SHIFT 2023					2024年度 利益イメージ
	2021年度 実績 ①	増減 ②-①	2022年度 通期予想 ②	増減 ③-②	2023年度 利益イメージ ③	
<b>当期利益</b> ( )内は21/5月公表当初計画	<b>4,637</b> (2,300)	<b>△937</b>	<b>3,700</b> (2,600)	<b>+100</b>	<b>3,800</b> (3,000以上)	<b>4,500</b>
一過性損益	約+70	約△170	約△100	約+100	-	-
<b>一過性を除く業績</b>	<b>約 4,570</b>	<b>約△770</b>	<b>約 3,800</b>	<b>-</b>	<b>約 3,800</b>	<b>約 4,500</b>
内、資源ビジネス	約 1,600	約△290	約 1,310	約△370	約 940	約 940
内、非資源ビジネス	約 2,880	約△470	約 2,410	約+460	約 2,870	約 3,530
内、消去又は全社 (消去又は全社を含む 為替の影響)*	約 90	約△10	約 80	約△90	約 △10	約 30
	(-)	(約+250)	(約 250)	(-)	(約 250)	(約 250)

(参考) 主要指標	2021年度 実績	2022年度 通期予想	2023年度 利益イメージ*	2024年度 利益イメージ*
為替 (YEN/US\$)	112.39	120.00	120.00	120.00
金利				
TORF 6M (YEN)	△0.03%	0.00%	0.00%	0.00%
LIBOR 6M (US\$)	0.34%	2.40%	NA	NA
SOFR 6M (US\$)	NA	2.00%	2.50%	2.50%
銅※ (US\$/MT)	9,319	9,571	8,811	8,818
コーク (US\$/lb)	9.40	10.32	9.56	8.41
鉄鉱石※ (US\$/MT)	160	124	94	94
原料炭 (US\$/MT)	313	319	214	200

\*市場情報に基づく一般的な取引価格  
\*※印は11-12月の商品価格を記載  
\*為替の影響(2022年度予想) 1円/US\$の変動で±約12億円

4,637 (2021年度実績) → +240 (一過性を除く業績の増減) → 4,570 (一過性を除く業績) → △530 (資源価格) → 4,040 (資源数量/コト等) → △470 (非資源) → 3,570 (消去又は全社) → △10 (消去又は全社) → 3,700 (2022年度通期予想) → +100 (一過性損益の増減) → 3,800 (2023年度利益イメージ)

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

\* 2022~2024年度の資源ビジネス・非資源ビジネスの為替前提 (YEN/US\$) は110.00です (全社の為替前提 (YEN/US\$) は120.00)。全社と各ビジネスの為替前提の差 (US\$以外の通貨も含めた影響額約250億円) は「消去又は全社」に織り込んでおります。

次に、来期以降の利益計画についてご説明します。

資料上段の数表の通り、2022年度の利益計画は3,700億円、23年度の利益イメージは3,800億円としており、今回新たにお示しする24年度の利益イメージは4,500億円としております。

昨年5月に公表した当初計画においては、括弧書きで記載の通り、2022年度は2,600億円、23年度は3,000億円以上としておりましたが、この1年間のSHIFT 2023の取組成果も踏まえ、上方修正しております。

また、今中計より最適な経営資源配分を通じた事業ポートフォリオのシフトに向け、中計期間に限らず、常に3年先の具体的な定量イメージを置いて戦略議論を実施していることから、2024年度の利益イメージについてもお示したものです。

なお、各ビジネスの為替前提は1USドル110円で計画を策定していましたが、本年3月に入ってから急速な円安を考慮し、全社の為替前提を1USドル120円に見直しています。USドル以外の通貨も含めた為替前提の差異による影響額約250億円については「消去又は全社」に織り込んでいます。

#### 4. 2022年度通期予想、2023・2024年度利益イメージ

(単位:億円)	SHIFT 2023					2024年度 利益イメージ
	2021年度 実績 ①	増減 ②-①	2022年度 通期予想 ②	増減 ③-②	2023年度 利益イメージ ③	
<b>当期利益</b> (内は21/5月公表当初計画)	<b>4,637</b> (2,300)	<b>△937</b>	<b>3,700</b> (2,600)	<b>+100</b>	<b>3,800</b> (3,000以上)	<b>4,500</b>
一過性損益	約+70	約△170	約△100	約+100	-	-
<b>一過性を除く業績</b>	<b>約4,570</b>	<b>約△770</b>	<b>約3,800</b>	<b>-</b>	<b>約3,800</b>	<b>約4,500</b>
内、資源ビジネス	約1,600	約△290	約1,310	約△370	約940	約940
内、非資源ビジネス	約2,880	約△470	約2,410	約+460	約2,870	約3,530
内、消去又は全社 (消去又は全社を含む 為替の影響)*	約90	約△10	約80	約△90	約△10	約30
	(-)	(約+250)	(約250)	(-)	(約250)	(約250)

(参考) 主要指標	2021年度 実績	2022年度 通期予想	2023年度 利益イメージ*	2024年度 利益イメージ*
為替 (YEN/US\$)	112.39	120.00	120.00	120.00
金利				
TORF 6M (YEN)	△0.03%	0.00%	0.00%	0.00%
LIBOR 6M (US\$)	0.34%	2.40%	NA	NA
SOFR 6M (US\$)	NA	2.00%	2.50%	2.50%
銅※ (US\$/MT)	9,319	9,571	8,811	8,818
コーク (US\$/lb)	9.40	10.32	9.56	8.41
鉄鉱石※ (US\$/MT)	160	124	94	94
原料炭 (US\$/MT)	313	319	214	200

\*市場情報に基づく一般的な取引価格  
\*※印は11-12月の商品価格を記載  
\*為替の影響(2022年度予想) 1円/US\$の変動で±約12億円

◆ Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

\*2022~2024年度の資源ビジネス・非資源ビジネスの為替前提 (YEN/US\$) は110.00です (全社の為替前提 (YEN/US\$) は120.00)。全社と各ビジネスの為替前提の差 (US\$以外の通貨も含めた影響額約250億円) は「消去又は全社」に織り込んでおります。

(前頁から続く)

続いて、下段のウォーターフォールに、各年度の増減要因を示しています。

2022年度は、一過性を除く業績では、21年度比で770億円の減益を見込んでいますが、これは主に外部環境の悪化による影響によるものと見ており、それらの影響を除く巡航利益ベースでは、着実に成長する計画としています。

その内、資源ビジネスは、足元の資源価格高騰の影響を織り込んでいたものの、前期に上流案件を売却した影響や中下流ビジネスでの前期の好業績の反動等により290億円の減益を見込んでいます。

また、非資源ビジネスでは、470億円の減益を見込んでいます。「輸送機・建機」を中心にロシア・ウクライナ情勢の影響を織り込んでいたことや、前期に鋼材事業で市況高騰の影響があったこと等によるものですが、不動産事業や、メディア関連の国内主要事業会社については引き続き堅調に推移すると見ております。

その後、23年度にかけては、資源ビジネスは、資源価格が逡減する前提としていることから減益を見込むものの、非資源ビジネスにおいて、スライドに記載の注力事業を中心に着実に収益を拡大することで460億円の増益を見込んでおります。

なお、セグメントごとの各年度の利益推移についてはAppendixに記載していますので後ほどご覧下さい。

## 5. SHIFT 2023 キャッシュ・フロー修正計画

(単位：億円)	SHIFT 2023		3年合計 当初計画 (21/5月公表)
	2021年度実績	3年合計 修正計画 (今回公表)	
基礎収益キャッシュ・フロー	+3,595	+9,100	+6,400
減価償却費 (リース負債による支出Net後)	+1,020	+3,200	+3,100
資産入替	+2,200	+6,600	+5,200
その他の資金移動	△2,200	△1,900	△700
投融資 (含む更新投資)	△2,900	△12,300	△11,400
フリーキャッシュ・フロー (調整後)	+1,747	+4,700	+2,600
配当	△1,000	△3,500	△2,600
配当後フリーキャッシュ・フロー (調整後)	+747	黒字確保	黒字確保

- <キャッシュ・フロー配分方針>
- 配当後フリーキャッシュ・フロー（調整後）の黒字を確保する基本方針に変更なし。
  - 増加した基礎収益キャッシュ・フローを原資に追加投融資、株主還元を実施。  
※基礎収益キャッシュ・フロー年度別内訳  
FY22：2,700（当初計画2,200）  
FY23：2,800（当初計画2,600）
  - 残余キャッシュの配分については追加投融資を優先しつつも、有利子負債返済、追加株主還元などへの配分も含め機動的に判断。

\* 2021年5月公表時は、3年合計当初計画（21/5月公表）の「資産入替」、「その他の資金移動」につき合計金額で表示していましたが、それぞれの内訳金額を表示する形に修正しております。

◆ Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2022 Sumitomo Corporation

続いて、キャッシュ・フロー計画についてご説明します。

資料左側にSHIFT 2023の3年合計キャッシュ・フロー修正計画を示しています。

配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保する基本方針に変更はありません。

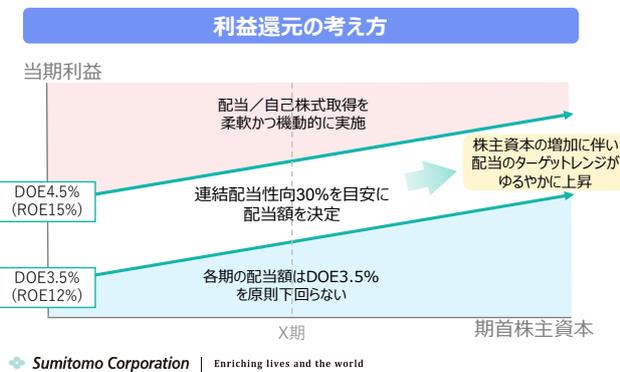
修正計画では約1兆2,000億円の投融資を計画しており、引き続き、市場の魅力が高く、当社の強みが十分に発揮できる分野を中心に、投融資を実行していきます。

## 6. 株主還元方針

構造改革の進捗等に伴う収益基盤・財務体質の改善を踏まえ、2022年度より以下の通り株主還元方針を見直し

- DOE3.5~4.5%の範囲内で連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、年間の配当額を決定
- 当期利益実績の30%が上記レンジを超過した場合には、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施

※DOE (Dividend on equity ratio) = 株主資本配当率



### 補足説明

- 年間配当予想額は、DOE3.5~4.5%の範囲で当期利益の通期予想に対し配当性向30%を目安に決定する。  
※DOEは期首株主資本をベースに算定
- 年間配当額は、当期利益実績に対し配当性向30%を目安に決定する。ただし直前の配当予想額を原則下回らない。  
※期中に当期利益の通期予想を修正する場合にも、修正後の配当予想額は、その直前の配当予想額を原則下回らない
- 当期利益実績の30%がDOE4.5%を超過した場合には、上記に加えて、配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施する。  
※配当の場合、配当性向は原則30%以上
- 中間配当については、原則その時点の年間配当予想額の2分の1とする。

6

次に、株主還元方針につきご説明します。

中計初年度である2021年度は構造改革の進捗や外部環境の追い風要因等により、収益基盤・財務体質の改善が進捗しました。

こうした状況を踏まえ、2022年度からの株主還元方針の見直しを実施しました。

まず、「長期にわたる安定配当」、「中長期的な利益成長に伴う配当額の増加」を、株主還元の軸とするという基本的な考え方は変わりません。

この長期安定的な配当額の増加をより良い形で実現していくため、DOE3.5~4.5%によるターゲット・レンジを設定し、そのレンジ内で配当性向30%にてベースとなる配当額を決定する方式を今回導入しました。  
DOEとは、株主資本に対する配当の割合です。

「DOE3.5~4.5%」は、「配当性向30%」で「ROE12~15%」に相当するものであり、このレベルの資本効率と株主資本増加に見合う利益成長を中長期にわたって実現し、その成果を、株主の皆様へ配当を通じて継続的に還元していきます。

加えて、一過性要因や追い風要因等により年間利益がレンジから上振れた場合には、追加配当または自社株買いを柔軟かつ機動的に行うことで、アップサイドの株主還元を実施していくこととしました。

## 7. 株主還元

### 新たな 株主還元方針 (22年度から適用)

- ✓ 長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による配当額増加を目指す
- ✓ DOE3.5~4.5%の範囲内で連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、年間の配当額を決定
- ✓ 当期利益実績の30%が上記レンジを超過した場合には、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施

### 2021年度及び 2022年度配当金

#### 【2021年度】

従前方針に基づき、当期利益実績 4,637億円に連結配当性向30%を適用し、年間配当金を110円/株（2月公表予想 110円）とする。（中間：45円/株、期末：65円/株（予定））

#### 【2022年度（予想）】

当期利益の通期予想 3,700億円に対して上記新方針を適用し、年間配当金を90円/株とする。



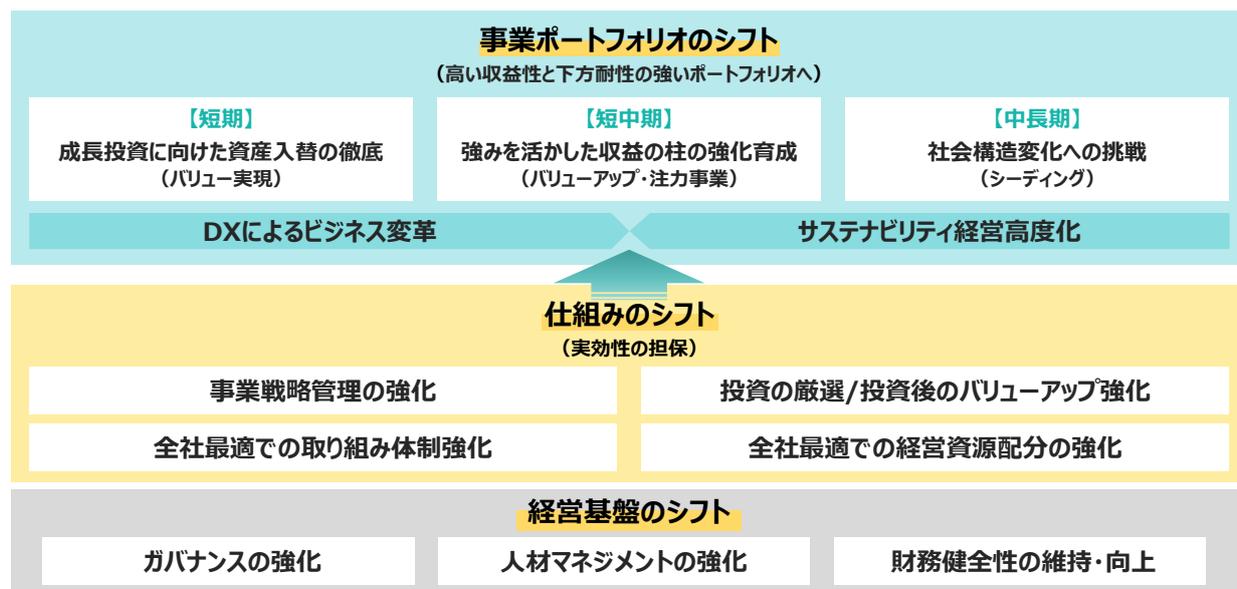
7

2021年度については、従来方針に基づき当期利益実績4,637億円に連結配当性向30%を適用し、1株当たりの年間配当金を110円としています。中間配当金は45円でしたので、期末配当金は65円となる予定です。

2022年度については、当期利益の通期予想を3,700億円としていることから、先ほどご説明しました新たな株主還元方針を踏まえ、1株当たりの年間配当金は90円としています。

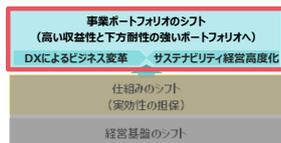
# 中期経営計画「SHIFT 2023」 進捗状況

## 8. 中期経営計画 SHIFT 2023の全体像



続いて中期経営計画 SHIFT 2023の進捗状況につきご説明します。  
従来からご紹介しておりますSHIFT 2023の全体像になります。  
次のページ以降で各施策の進捗につきご説明します。

## 9. 事業ポートフォリオのシフト（短期・短中期の取り組み）



### ■ 低採算事業に対する見極め、バリューアップ施策の加速

- 約400の会社群の収益性を分析し、うち101社を撤退・バリュー実現先として特定。2020年度完了済みの32社に加え、2021年度に32社完了済み。
- 撤退・バリュー実現先及びターンアラウンド先における収益改善効果は約1,000億円。外部環境の影響を除いても、SHIFT 2023策定時の計画（約700億円の改善）を初年度に達成。

Full Potential Plan 進捗							
カテゴリー	構造改革開始時 対象会社数	20年度の 成果 会社数	中期経営計画 SHIFT 2023		21年度		
			会社数	収益改善効果（試算） （2020年度対比）	計画 会社数	成果 会社数	収益改善効果 （2020年度対比）
撤退・バリュー実現先	101社	32社	69社	約700億円	39社	32社	約1,000億円
ターンアラウンド先	76社		76社	SHIFT 2023における 一過性を除く業績の改善計画 +1,300億円以上の内数	76社		2021年度における 一過性を除く業績の改善 +2,590億円の内数
合計 177社を対象に取り組みを開始							

主なターンアラウンド先

- マダガスカルニッケル事業（約380億円改善）
- Fyffes（約80億円改善）
- TBC（約40億円改善）

外部環境の影響を除く改善効果：約700億円

短期、短中期における事業ポートフォリオのシフトの取り組みになります。  
 継続して取り組んでおりますFull Potential Planによる構造改革の進捗につきご説明します。

撤退・バリュー実現先については、2021年度において32社のバリュー実現を完了しました。  
 これらバリュー実現に、ターンアラウンド先76社のバリューアップを加えた収益改善額は  
 前期比で約1,000億円となりました。

資源価格上昇の影響等外部環境の影響を除いた実力による改善は約700億円となりました。  
 目標としていた約700億円の改善をSHIFT 2023初年度で達成しております。

主なターンアラウンド先の収益改善額はスライド右側の吹き出しに記載の通りです。

## 10. 事業ポートフォリオのシフト進捗状況 (SHIFT 2023期間中)

事業ポートフォリオのシフト (高い収益性と下方斜性の強いポートフォリオへ) DXによる生産プロセス革新、デジタルトランスフォーメーションによる業務効率化	戦略分類	バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
		成長投資に向けた 資産入替の徹底	強みを活かした収益の柱の強化育成		社会構造変化への挑戦
SHIFT 2023 当初計画 (21/5月公表)	資産入替による 資金回収 (3年累計)	1,100億円*	2,100億円*	2,000億円*	-
	投融資 (更新投資含む) (3年累計)	-	3,300億円	7,600億円	500億円
	一過性を除く業績 (2023年度)	0億円以上	1,200億円以上	2,000億円以上	-
2021年度 実績	主な案件の 進捗・検討状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪州一般炭炭鉱権益売却</li> <li>● チリ銅・モリブデン鉱山事業会社売却</li> <li>● 北海油田事業一部売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鋼管事業 構造改革 実行</li> <li>● マダガスカルニッケル事業、TBC、Fyffes 改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エチオピア通信事業への投資</li> <li>● 森林資産 追加取得</li> <li>● 中国山東省における下水処理事業の買収</li> <li>● マネージドケア事業拡大 (ベトナム進出)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー開発現場の自動化・効率化に寄与するソフトウェア拡販継続</li> <li>● 5G基地局シェアリングサービス事業へ参入</li> <li>● 水素、大型蓄電、分散型太陽光分野での案件推進</li> </ul>
	資産入替による 資金回収	600億円	900億円	600億円	-
	投融資 (更新投資含む)	-	500億円	2,300億円	0億円
	一過性を除く業績	400億円	1,900億円	2,200億円	-
SHIFT 2023 修正計画 (今回公表)	資産入替による 資金回収 (3年累計)	1,200億円	2,800億円	2,300億円	-
	投融資 (更新投資含む) (3年累計)	100億円	2,900億円	8,500億円	600億円
	一過性を除く業績 (2023年度)	200億円	1,800億円	1,900億円	△100億円

\* 「SHIFT 2023当初計画」における「資産入替による資金回収」は、新中期経営計画説明会、及び2021年度第2四半期決算における公表値より、「その他の資金移動」額を控除した額へ修正しております。

◆ Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

11

© 2022 Sumitomo Corporation

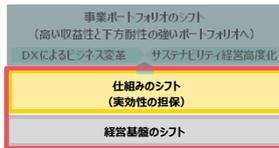
次に、中長期の取り組みも含め、SHIFT 2023期間中の進捗を説明します。スライド上段に示す通り、「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」という4つのカテゴリーに各戦略事業単位 (SBU) をプロットしており、主な進捗は中段に記載の通りです。

「資産入替による資金回収」については、「バリュー実現」のカテゴリーをはじめとして、経営資源の回収を着実に進めています。

「投融資」については、「注力事業」のカテゴリーを中心に実施しています。具体的には、エチオピアでの通信事業への参入等の新規投資や、既存事業の追加・更新投資を含め、2021年度では約2,300億円を実行しております。

また、SHIFT 2023の見直し後計画の戦略分類別の内訳はスライド下段に記載の通りです。今回、各SBUの戦略磨き上げに加え、カテゴリーの組み替えも含め、計画を見直しています。

## 11. 仕組みのシフト・経営基盤のシフト



### 計画の実効性担保に向けたPDCA徹底・コミットメント意識の強化

- KPI/KAI管理の社内浸透・徹底。
- 年2回の戦略会議において、SBUの戦略進捗状況を確認し、戦略の高度化を実施。

### 投資の成功確度向上への取り組み

- 過去の大型投資案件につき計画未達・損失発生の変因を網羅的に分析し、要因分析に基づいて、当社が投資すべきではない案件の類型を整理し、投資案件選定指針を策定。
- 上記指針に沿わない案件は原則投資不可。
- 価値向上実現へのコミットを強化する評価・報酬制度の導入。

### グループマネジメントポリシーの制定

- グループ企業価値の最大化を目指し、ポリシーの運用を開始。

### 取締役会におけるSHIFT 2023進捗モニタリング

- 取締役会において事業ポートフォリオのシフトや構造改革などSHIFT 2023の各施策の進捗状況の継続的なモニタリングを実施。

### コーポレートガバナンス報告書における開示拡充 (2021年12月改訂)

- 改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた全取締役・監査役のスキルマトリックスの策定・開示など。
- 政策保有株式の保有方針変更。  
(「純投資以外の目的で上場株式を取得・保有しないことを原則」に変更。)

### 人事制度の改訂

- Pay for Job, Pay for Performanceを基本コンセプトに、職務等級制度を導入し、評価・報酬制度を改訂。
- 国籍や年齢、ジェンダーなど属性に囚われない適所適材の人員配置とあわせ、全階層で人材のプロフェッショナル化を推進。

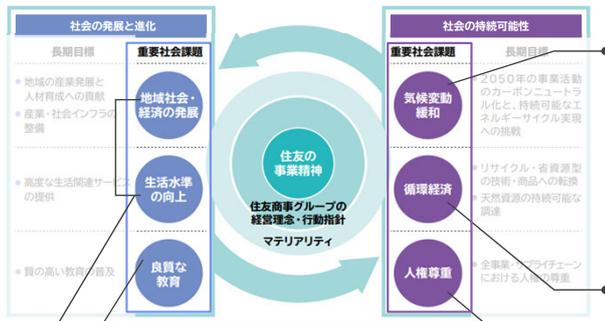
こちらのページでは、事業ポートフォリオのシフトを支える、仕組みのシフト、経営基盤のシフトに関して、2021年度に取り組んだ内容をまとめております。

ロシア・ウクライナ情勢をはじめ、SHIFT 2023開始時から外部環境が大きく変わる中で、短中長期の将来の変化も見据えながら、引き続き構造改革の手綱を緩めることなく、2022年度以降も各シフトに向けた取り組みを強化していきます。

## 12. 住友商事グループの重要社会課題に対する取り組み成果

2021年度は設定した中期目標に対して着実にアクションを実施

＜当社グループの重要社会課題＞



### 当社グループのカーボンニュートラル化と社会の持続可能なエネルギーサイクル基盤構築

- ・当社事業活動のカーボンニュートラル化への対応
  - ✓ 気候変動問題への対応方針を見直し（参照）
  - ✓ ポートフォリオシフトの実行：化石エネルギー権益事業からの複数撤退、再エネ化
  - ✓ 脱炭素化・低炭素化の検討
  - ✓ インターナルカーボンプライシングの活用
  - ✓ グリーンファイナンス・フレームワークの策定
- ・カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代事業創出
  - ✓ 組織毎に具体的な中期目標およびKPI/KAIを設定し、全社で取り組みを推進
  - ✓ エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を設立（参照）
  - ✓ EIIを軸とした組織横断的な複数の実証実験・協業開始

### リサイクル・省資源型ビジネス推進、天然資源の持続可能な調達体制の強化

- ・循環型原材料等の開発・事業化推進、既存のリサイクルやシェアリング事業の良質化・拡大
- ・「森林経営方針」と「林産物調達方針」を策定。他の天然資源に関しても強化策を検討

### 2025年までに全部門の人権デューデリジェンスを実施

- ・「生活・不動産事業部門」と「メディア・デジタル事業部門」の人権影響評価は概ね完了。
- ・ミャンマー・通信事業について、紛争状況下における人権リスクの評価に取り組み、リスク低減・防止に向けたアクションを更に強化

- ・社会インフラ、ヘルスケア、リテール・コンシューマー、農業分野等グローバル且つ多様な事業を通じた着実な取り組み

- ・社会貢献活動プログラム「100SEED」をグローバルに推進

より具体的な成果・進捗については、9月末発刊予定のESGコミュニケーションブックにて開示

最後に、サステナビリティ経営高度化の進捗をご説明します。

当社グループは、6つの重要社会課題の解決、および中期目標の達成に向け、着実にアクションを実行しています。

これらの取り組みにおいて重要なことは、スライド左の図で、左右両側に記載の、「社会の発展と進化」と「社会の持続可能性」を両立させていくことであり、それを当社活動の基本としていることです。

この考え方の下、気候変動緩和については、当社グループのカーボンニュートラル化に向けた各種取り組みに留まらず、社会のカーボンニュートラル化に資する次世代事業の創出に向けた取り組みを進めています。

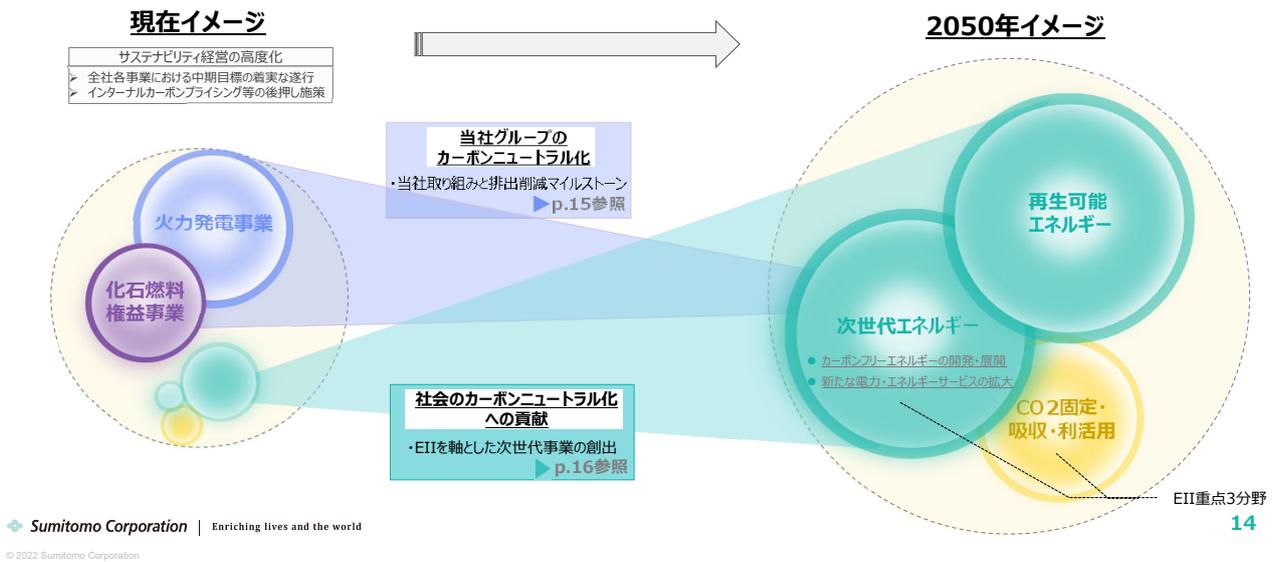
また、循環経済についても、リサイクル・省資源型ビジネスの推進や、天然資源の持続可能な調達体制の強化を図り、人権尊重においては、2025年度までに全事業を網羅することを目的とし、人権デュー・デリジェンスを既に開始しています。

これら「社会の持続可能性」への取り組みとともに、今中計では、社会インフラ等多様な事業分野においてデジタル技術も活用し、「社会の発展と進化」にも寄与しています。

### 13. 気候変動緩和への取り組み（当社事業のシフト）

「社会の持続可能性」と「社会の発展と進化」を追求し、新たな価値を創造する

**点線内**：当社グループの事業を通じた社会・環境・経済価値の創出  
（▶ 当社グループの**価値創造モデル**：統合報告書p5,6）  
**バブル**：当社グループの事業規模イメージ



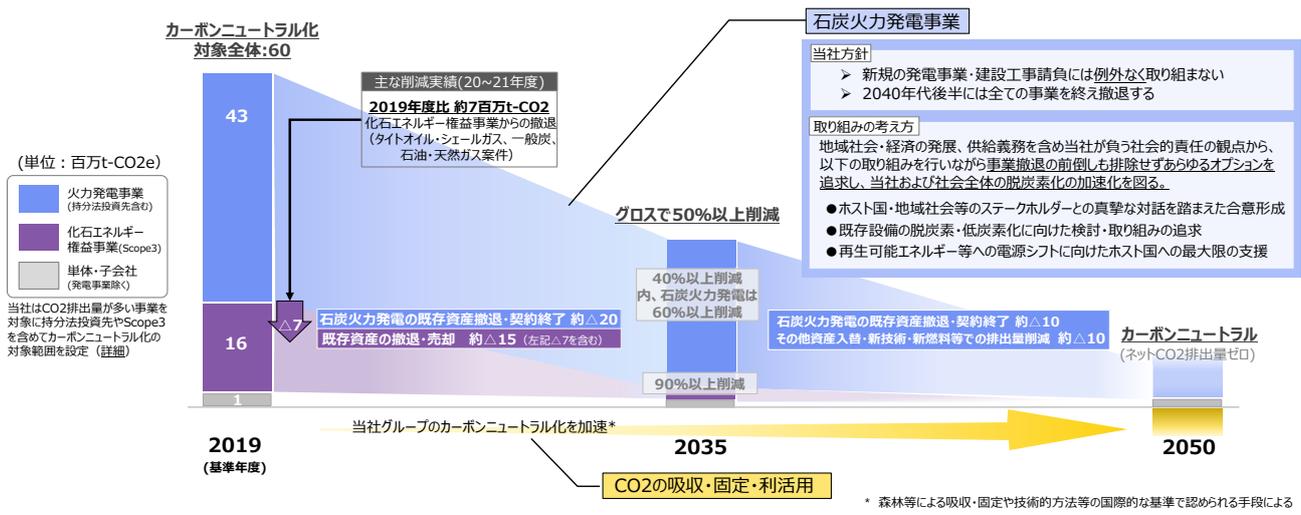
このスライドでは、気候変動緩和への取り組みに対する当社の考え方の本質を簡便的に示しています。

当社は、当社グループのカーボンニュートラル化の実現と同時に、地域社会の発展・進化を目指して次世代エネルギー事業を創出し、社会のカーボンニュートラル化へ貢献していくことで、新たな価値創造を実現していきます。

当社の価値創造モデルにてお示している通り、当社グループは、サステナビリティ経営を軸に事業の創出・高度化に取り組んでいます。カーボンニュートラル社会の実現や、地域社会の発展・進化へ貢献することによって環境価値・社会価値を創造し、また、同時に経済価値の創造も実現していきます。

## 14. 当社グループのカーボンニュートラル化（当社取り組みと排出削減マイルストーン）

社会のカーボンニュートラル化への貢献とともに、当社グループのカーボンニュートラル化を加速させていく



ここでは、先程のスライドの青色部分、「当社グループのカーボンニュートラル化」について、2050年に向けたマイルストーンを明確化しています。

当社は、単体および子会社に関するScope1・2の排出削減に努めるとともに、排出総量が多い火力発電事業については持分法投資先も対象に含め、管理しながら削減してまいります。

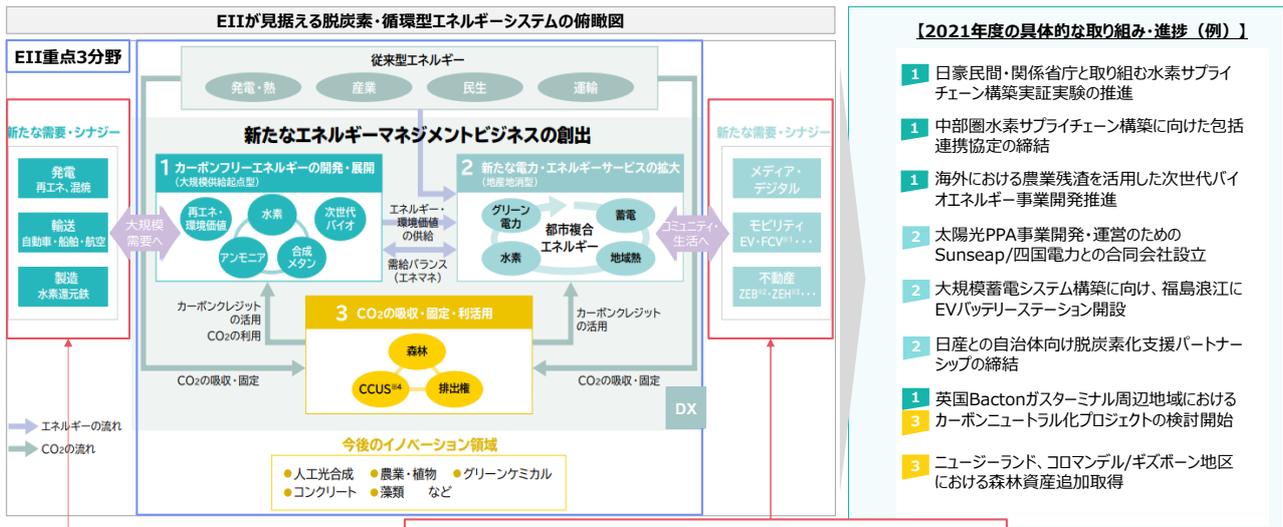
また、化石エネルギー権益事業においては、Scope3までを含めた、カーボンニュートラル化をコミットしています。

これまでの実績としても、着実にポートフォリオシフトを進めております。

石炭火力発電事業については、既に新規開発には「例外なく」取り組まないこと、また、遅くとも2040年代後半には全ての石炭火力発電事業を終え、撤退することを掲げていますが、ホスト国の脱炭素化・低炭素化へのシフトを支援しながら、引き続き、事業撤退の前倒しも含めてあらゆるオプションを検討・追求していきます。

## 15. 社会のカーボンニュートラル化への貢献（EIIを軸とした次世代事業の創出）

- ・脱炭素・循環型エネルギービジネス構築に向け、EII重点3分野における事業開発と事業部門との組織横断的な取り組みを推進
- ・カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代事業の創出に向け、多様なステージの事業開発がグローバルに進捗



14ページで示した緑色部分にあたる、社会のカーボンニュートラル化への貢献についてです。グローバル社会のエネルギー転換がもたらす社会構造の変化を事業機会と捉え、エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)を軸として次世代事業創出への取り組みを着実に進めています。

右側でお示している通り、重点3分野において、今後の事業化に向けた実証実験等、既に多くの案件が動いています。

また、既存事業部門においても、社会のカーボンニュートラル化に向け取り組んでおり、EIIとの組織横断的な取り組みも強化し、今後のシナジー拡大に繋げていきます。

これまでご説明した通り、当社グループは、中期経営計画 SHIFT 2023で掲げた各種施策を着実に実行し、事業ポートフォリオのシフトを確実に実現するだけでなく、長期・中期視点にたった社会課題の解決に向け、強固なポートフォリオを形成し、新たな価値を創造し続けます。

以上